Médiation
INTER-ENTREPRISES

1er juillet 2012

Info Express

LA MÉDIATION EN PRATIQUE

L'autofacturation payante !*

La dématérialisation étant dans l'air du temps, pourquoi s'en priver ? C'est ce que décide, en 2010, un grand compte du secteur de l'énergie durable. Par circulaire, il annonce à son réseau de sous-traitants sa volonté de modifier sa procédure de traitement des factures. Pour cela, il a conclu un accord avec un prestataire mondial de dématérialisation fiscale, censé permettre à ses fournisseurs de profiter des avantages de la facturation électronique (AR, statut des factures, traitement rapide et sécurisé…). Jusque-là, le projet est séduisant. Mais le grand compte précise dans son courrier : « Votre non-conformité à cette initiative pénaliserait cette mise en oeuvre et, à terme, deviendrait contraire à notre mode de fonctionnement. Ceci pourrait alors perturber la relation commerciale entre nos deux sociétés. » Enfin, il invite ses fournisseurs à s'abonner au réseau prestataire de dématérialisation et à la question « Est-ce une obligation ? », la réponse est « oui ». Bref, si un fournisseur refuse de s'abonner, il sera blacklisté.

En pièce jointe, la page « mode d'emploi » permet de rentrer dans le vif du sujet : l'adhésion annuelle est de 1 100 euros et des frais de transaction démesurés s'ajoutent pour chaque facture ! Représentés par leur syndicat, les fournisseurs saisissent la Médiation Inter-entreprises : ils s'inquiètent d'une procédure qui donnerait la main au client sur l'émission des factures et permettrait de contourner les délais de paiement à sa guise. Ils dénoncent une autofacturation imposée, payante et fort coûteuse. Après plusieurs mois, grâce à l'aide du médiateur, les deux parties parviennent à un accord stipulant l'annulation de la cotisation annuelle et le changement du prestataire de dématérialisation qui pratiquait des prix exorbitants.

Le conseil du Médiateur

L'autofacturation et la dématérialisation sont encadrées juridiquement. Prenez garde au décalage de facturation et aux dates d'émission des factures. Soyez attentif aux sommes déduites discrètement et vérifiez le montant du prix lui-même.

**Article paru dans* L'Usine Nouvelle *du 8 mars 2012.*

Une étude inédite sur la qualité de la relation client-fournisseur !

La qualité de la relation client-fournisseur : le magazine Challenges et la Médiation Inter-entreprises ont dévoilé pour la première fois en France le classement des 120 plus grands donneurs d'ordres français.

La qualité des relations inter-entreprises constitue aujourd'hui un enjeu majeur de la compétitivité de la France. Ce constat étant partagé par de nombreux acteurs, le magazine Challenges a souhaité donner un écho à cet enjeu et a ouvert ses colonnes à la Médiation Inter-entreprises dans le cadre d'un dossier spécial sur le sujet.

Initiée par l'association *Les journées de l'entrepreneur*, cette étude inédite sur la qualité des relations client-fournisseur, menée auprès de 120 grands donneurs d'ordres, a été réalisée pour la première fois en France par la Médiation Inter-entreprises, en partenariat avec l'Assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie (ACFCI) ainsi que la Compagnie des dirigeants et acheteurs de France (CDAF). En tant qu'acteurs majeurs du tissu économique, les grands comptes détiennent un rôle essentiel dans la construction de l'écosystème des entreprises françaises.

Les 88 donneurs d'ordres ayant répondu au questionnaire, sur la base du déclaratif, ont été interrogés sur le respect des délais de paiement, leurs conditions générales d'achats, les dispositifs de formation achats, les litiges clients-fournisseurs, leur implication dans des démarches d'amélioration de la relation client-fournisseur…

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE DU REDRESSEMENT PRODUCTIF

Les entreprises peuvent saisir le Médiateur en déposant un dossier en ligne.
Pour plus d'informations : http://www.mediateur.industrie.gouv.fr

Que dit l'économie cette semaine ?

Challenges

www.challenges.fr

« La grande distribution, c'est le musée des horreurs »

JEAN-CLAUDE VOLOT, MÉDIATEUR INTERENTREPRISES

CES PME QU'ON ASSASSINE

p.54

Les pratiques de la distribution, de l'automobile, du luxe...

EXCLUSIF 120 grandes entreprises et 10 banques notées

LA MÉTHODE MONTEBOURG

p.16

Ces PME qu'on asphyxie

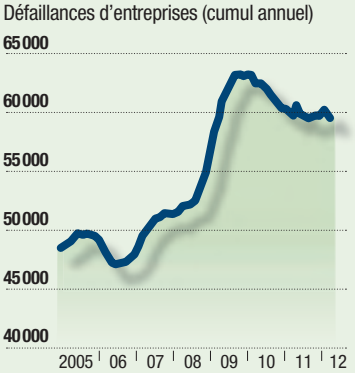
Challenges publie le premier classement des grands donneurs d'ordre basé sur leurs pratiques. Edifiant! Et un sondage sur la relation entre banques et PME.

C'est la marche funèbre des petites entreprises qu'on assassine, de sous-traitants qui meurent en silence, d'un massacre commis dans l'indifférence. Chaque année, plusieurs dizaines de milliers de PME disparaissent. Moins médiatiques que Fralib, SeaFrance et Doux (*lire Evénement, page 16*), ces cohortes d'anonymes tombent souvent à cause de grands groupes qui les pressurent ou étirent les délais de paiement. *« Et les banques ne font pas leur boulot, elles nous font payer la crise »*, s'emporte Patricia Koch, une patronne qui regroupe un collectif de PME décidées à mener des actions coup-de-poing. Sans parler de ces pratiques qui consistent à faire payer un sous-traitant avant de lui passer commande ou à s'approprier son savoir-faire sans aucun dédommagement. Quand sous-traitance rime avec maltraitance, c'est tout le tissu des entreprises qui peine à se structurer. Et un pays qui perd en compétitivité.

Soucieux d'examiner le mal au plus près, *Challenges* s'est associé à la Médiation interentreprises, née en 2010 au lendemain des Etats généraux de l'industrie, afin de réaliser le premier baromètre des donneurs d'ordre avec le soutien de l'Assemblée des chambres françaises ▶▶▶

MEURTRES EN SÉRIE

Défaillances d'entreprises (cumul annuel)



SOURCE : BANQUE DE FRANCE

Les retards de paiement de la part des grands groupes fragilisent encore des PME déjà confrontées à la crise.

Méthodologie

Le classement des donneurs d'ordre, une idée initiée grâce à l'association Les Journées de l'entrepreneur, a été réalisé par la Médiation interentreprises, la Compagnie des dirigeants et acheteurs de France (CDAF), l'Assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie (ACFCI) et *Challenges*. L'enquête a été menée sous la supervision des services de la Médiation interentreprises par le cabinet Election-Europe du 5 mars au 30 mai 2012 auprès de 120 grandes entreprises. Le formulaire conçu en commun par les différents partenaires comprenait dix questions relatives aux engagements de « formation achat », de présence dans des dispositifs de développement territoriaux et/ou sectoriels (pôles de compétitivité, clusters, grappes…), aux délais réels de paiement et aux moyens de les contrôler, au mode d'évaluation et de gestion des litiges avec les fournisseurs, ou à la présence de clauses de médiation ou de labels. L'implication des entreprises dans des dispositifs d'amélioration de la qualité des relations client-fournisseur, comme la charte des relations interentreprises ou Pacte PME, a également été prise en compte dans la notation, sauf pour les entreprises n'ayant pas répondu, malgré plusieurs relances, au questionnaire.

Tous nos remerciements à Grégoire Sentilhes, sans qui ce projet n'aurait pas vu le jour, et bien sûr à Jean-Claude Volot, Pierre Pelouzet et André Marcon, qui ont accepté de rendre publique, pour la première fois, une enquête nominative et exhaustive sur les donneurs d'ordre en France. **P.-H. M.**

Le classement des donneurs d'ordre

Société	Secteur	Charte	Pacte PME	Note
EXEMPLES À SUIVRE				
1 La Poste	TÉLÉCOMS, COMMUNICATION, SERVICES AUX ENTREPRISES	✓	✓	16,8
2 SNCF	TRANSPORT	✓	✓	16,1
3 Bongrain	AGROALIMENTAIRE	✓		16
BIEN – À CONFIRMER				
4 EDF	ENERGIE, ENVIRONNEMENT	✓	✓	15,4
5 Siemens France	BIENS D'ÉQUIPEMENT	✓	✓	15,3
6 Danone	AGROALIMENTAIRE	✓	✓	14,6
7 Crédit agricole	BANQUES ET ASSURANCES	✓		14,6
8 Thales	AÉRONAUTIQUE, SPATIAL, ARMEMENT	✓	✓	14,3
9 Sodexo	AGROALIMENTAIRE	✓		14,3
10 Sanofi	SANTÉ, PHARMACIE	✓	✓	14,1
11 Société générale	BANQUES ET ASSURANCES	✓	✓	14
12 Legrand	BIENS D'ÉQUIPEMENT	✓		13,6
13 EADS	AÉRONAUTIQUE, SPATIAL, ARMEMENT	✓	✓	13,5
14 Alstom	TRANSPORT	✓	✓	13,4
15 DCNS	AÉRONAUTIQUE, SPATIAL, ARMEMENT	✓	✓	13,3
16 Groupe Casino	DISTRIBUTION		✓	13,3
17 PSA Peugeot Citroën	AUTOMOBILE			13,3
18 BNP Paribas	BANQUES ET ASSURANCES	✓		13
19 Veolia Environnement	ENERGIE, ENVIRONNEMENT	✓		12,9
20 STMicroelectronics	BIENS D'ÉQUIPEMENT	✓		12,9
21 Fromagerie Bel	AGROALIMENTAIRE	✓		12,9
22 Alcatel	TÉLÉCOMS, COMMUNICATION, SERVICES AUX ENTREPRISES	✓		12,8
23 Pierre Fabre	SANTÉ, PHARMACIE	✓		12,8
24 Areva	ENERGIE, ENVIRONNEMENT	✓		12,5
25 Groupe Auchan	DISTRIBUTION			12,4
26 Total	ENERGIE, ENVIRONNEMENT	✓	✓	12,3
27 Eiffage	BTP, CONSTRUCTION	✓		12,3
28 Rhodia	MATÉRIAUX (CHIMIE, PLASTURGIE)	✓		12,3
29 Dassault Aviation	AÉRONAUTIQUE, SPATIAL, ARMEMENT			12,3
30 ARaymond	AUTOMOBILE	✓		12,1
31 GDF Suez	ENERGIE, ENVIRONNEMENT	✓		12
32 Arkema	MATÉRIAUX (CHIMIE, PLASTURGIE)	✓		12
33 RFF	TRANSPORT	✓		12

Société	Secteur	Charte	Pacte PME	Note
ASSEZ BIEN – PEUT MIEUX FAIRE				
34 LFB	SANTÉ, PHARMACIE	✓		11,9
35 Bouygues Construction	BTP, CONSTRUCTION	✓		11,9
36 Intermarché	DISTRIBUTION	En cours		11,8
37 Air liquide	MATÉRIAUX (CHIMIE, PLASTURGIE)	✓	✓	11,6
38 Safran	AÉRONAUTIQUE, SPATIAL, ARMEMENT	✓	✓	11,5
39 Schneider Electric	BIENS D'ÉQUIPEMENT	✓	✓	11,5
40 Renault	AUTOMOBILE		✓	11,5
41 CEA	ENERGIE, ENVIRONNEMENT	✓	✓	11,4
42 Rexel	DISTRIBUTION	✓		11,3
43 Nestlé France	AGROALIMENTAIRE			11,3
44 Valeo	AUTOMOBILE	✓		11
45 France Télécom	TÉLÉCOMS, COMMUNICATION, SERVICES AUX ENTREPRISES	✓		10,9
46 Bouygues Telecom	TÉLÉCOMS, COMMUNICATION, SERVICES AUX ENTREPRISES	✓		10,8
47 Atos Origin	TÉLÉCOMS, COMMUNICATION, SERVICES AUX ENTREPRISES	✓		10,5
48 Faiveley	TRANSPORT	✓		10,4
49 L'Oréal	LUXE, COSMÉTIQUES	✓		10,4
50 BPCE	BANQUES ET ASSURANCES	✓		10,3
51 Institut Mérieux	SANTÉ, PHARMACIE	✓		10,3
52 STEF	TRANSPORT			10,3
53 Zodiac Aerospace	AÉRONAUTIQUE, SPATIAL, ARMEMENT	✓		10,1
54 Faurecia	AUTOMOBILE			10
55 Shell France	ENERGIE, ENVIRONNEMENT			9,9
56 Lafarge	MATÉRIAUX (CHIMIE PLASTURGIE)	✓		9,8
57 Chanel	LUXE, COSMÉTIQUES			9,6
58 Aéroports de Paris	TRANSPORT	✓		9,4
59 Lactalis	AGROALIMENTAIRE			9,4
60 PPR	LUXE, COSMÉTIQUES	En cours		9,4
61 Yves Rocher	LUXE, COSMÉTIQUES			9,4
62 Publicis Groupe	TÉLÉCOMS, COMMUNICATION, SERVICES AUX ENTREPRISES			9
63 ThyssenKrupp France	MATÉRIAUX (CHIMIE, PLASTURGIE)			8,9
64 Carrefour	DISTRIBUTION			8,8
65 Air France-KLM	TRANSPORT			8,6
66 Allianz	BANQUES ET ASSURANCES	✓	✓	8,5
67 Axa	BANQUES ET ASSURANCES			8,5
68 Eramet	MATÉRIAUX (CHIMIE PLASTURGIE)			8,5
69 Volkswagen France	AUTOMOBILE			8,5
70 Hermès international	LUXE, COSMÉTIQUES			8,4
71 Système U	DISTRIBUTION			8,4
72 LVMH	LUXE, COSMÉTIQUES			8,3
73 Imerys	MATÉRIAUX (CHIMIE, PLASTURGIE)			8

La charte des relations interentreprises a été instaurée en février 2010. Ses signataires donneurs d'ordre prennent dix engagements de *« bonnes pratiques »* vis-à-vis des PME. Son comité de pilotage est assuré par la Médiation interentreprises et la CDAF.
Pacte PME est une association créée en juin 2010 par de grands groupes français avec des PME afin de manifester leur engagement à partager une vision à moyen terme et faire émerger de nouvelles entreprises *« de taille intermédiaire »*.

Le classement des donneurs d'ordre

Société	Secteur	Charte	Pacte PME	Note
DOIT PROGRESSER				
74 RATP	TRANSPORT	✓	✓	7,9
75 Michelin	AUTOMOBILE			7,8
76 Unibail-Rodamco	BTP, CONSTRUCTION			7,8
77 Vinci	BTP, CONSTRUCTION	En cours		7,5
78 Bombardier	TRANSPORT	✓		7,3
79 Sonepar	DISTRIBUTION			7,3
80 Accor	AUTRES	✓		7,3
81 Pernod Ricard	AGROALIMENTAIRE	✓		7,1
82 Plastic Omnium	AUTOMOBILE			6,6
83 CNP Assurances	BANQUES ET ASSURANCES	En cours		5,8
84 Sodiaal Union	AGROALIMENTAIRE			4,6
85 Esso	ENERGIE, ENVIRONNEMENT			4,6
86 Nexans	BIENS D'ÉQUIPEMENT			4,3
87 Vivendi	TÉLÉCOMS, COMMUNICATION, SERVICES AUX ENTREPRISES			4,1
88 Dassault Systèmes	TÉLÉCOMS, COMMUNICATION, SERVICES AUX ENTREPRISES			3,1

N'ONT PAS RÉPONDU

Société	Secteur
ArcelorMittal	MATÉRIAUX (CHIMIE, PLASTURGIE)
Groupe Bénéteau	TRANSPORT
Groupe Bigard	AGROALIMENTAIRE
BP France	ENERGIE, ENVIRONNEMENT
Capgemini	TÉLÉCOMS, COMMUNICATION, SERVICES AUX ENTREPRISES
Cora	DISTRIBUTION
Crédit mutuel	BANQUES ET ASSURANCES
Darty	DISTRIBUTION
Derichebourg	ENERGIE, ENVIRONNEMENT
Essilor international	SANTÉ, PHARMACIE
Fayat	BTP, CONSTRUCTION
General Motors France	AUTOMOBILE
Groupama	BANQUES ET ASSURANCES
Kaufman & Broad	BTP, CONSTRUCTION
Groupe Lagardère	TÉLÉCOMS, COMMUNICATION, SERVICES AUX ENTREPRISES
Leclerc	DISTRIBUTION
Leroy Merlin	DISTRIBUTION
Lidl	DISTRIBUTION
Nexity	BTP, CONSTRUCTION
OCP	SANTÉ, PHARMACIE
Sabena Technics	AÉRONAUTIQUE, SPATIAL, ARMEMENT
Saint-Gobain	MATÉRIAUX (CHIMIE, PLASTURGIE)
Servier	SANTÉ, PHARMACIE
SKF France	BIENS D'ÉQUIPEMENT
Spie	BTP, CONSTRUCTION
Suez Environnement	ENERGIE, ENVIRONNEMENT
Technicolor	TÉLÉCOMS, COMMUNICATION, SERVICES AUX ENTREPRISES
Technip	ENERGIE, ENVIRONNEMENT
Tereos	AGROALIMENTAIRE
Terrena	AGROALIMENTAIRE
Vallourec	BIENS D'ÉQUIPEMENT

▶▶▶ de commerce et d'industrie (ACFCI). Comment les très grandes entreprises traitent-elles leurs sous-traitants ? Le tableau est sombre : plus d'un tiers d'entre elles n'obtiennent pas la moyenne. Même les plus puissantes, qui ne jurent plus que par la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) sont à la traîne. La RSE ? N'est-ce pas de respecter ses fournisseurs au même titre que les salariés et les clients, comme l'écrivait en 2009 Franck Riboud, le PDG de Danone, ajoutant : *« Aucun organisme ne se développe dans un milieu appauvri ou dans un désert. Il est donc de l'intérêt même d'une entreprise de prendre soin de son environnement économique et social, de son écosystème »*.

Variables d'ajustement

Certains, comme Allianz, avouent ne pas *« veiller à la responsabilité territoriale »* de leur entreprise ou ne se préoccupent pas de *« réduire les risques de dépendance réciproque »*. D'autres, tel Vinci, n'ont pas d'interlocuteur en cas de conflit avec un fournisseur. Bon nombre, comme Yves Rocher, ne connaissent pas les coûts engendrés par ces conflits. La RATP reconnaît payer parfois à plus de soixante jours, en toute illégalité. Et elle n'est pas la seule. *« Depuis six mois, la situation se détériore*, regrette Jean-Claude Volot, le médiateur interentreprises. *On a reperdu les neuf à dix jours que la loi LME nous avait fait gagner, soit 80 milliards d'euros à la charge des PME. »* Paul Raguin, fabricant de la seule tablette numérique Made in France, abonde : *« Nous assistons à des comportements peu responsables, voire sauvages, de sauve-qui-peut, nos entreprises servant d'amortisseurs aux aléas que les peurs amplifient de manière excessive. »*

Le pire, c'est qu'il s'agit souvent d'une stratégie délibérée de la part de directeurs financiers soucieux de dégager du cash au moment d'arrêter les comptes, ou de responsables des achats dont la rémunération variable est basée sur la seule baisse des prix. Pourquoi Schneider tire-t-il au maximum sur les délais, alors qu'ailleurs, en Allemagne par exemple, il paie à trente jours ? *« Henri Lachmann, qui préside le conseil de surveillance, m'a dit : j'étais un voyou pendant longtemps, maintenant, je fais attention »*, confie Jean-François Roubaud, président de la CGPME.

Oui, les fournisseurs servent de variables d'ajustement. Pendant la crise, leurs marges fondent, tandis que les multinationales augmentent les leurs. *« Le spécialiste, c'est Faurecia, qui fait signer des chèques à ses sous-traitants avant de les choisir »*, dénonce Jean-Claude Volot. Dans l'automobile, certains équipementiers sont devenus pires que les constructeurs dont ils ont eu à subir les pratiques. *« L'un d'eux mettait nos machines systématiquement en panne quelques jours avant leur règlement*, raconte Daniel Hariri, DG de Lectra, spécialiste des logiciels de découpe. *Nous avons donc développé un programme informatique qui les bloque en cas de non-paiement au plus tard à six jours. »* Et on se prend à rêver de légumes qui flétriraient quand les délais seraient dépassés…

Prise de conscience

Mieux vaut compter sur une prise de conscience des grands groupes. Le fait que la Compagnie des dirigeants et acheteurs de France se soit impliquée dans la réalisation de ce classement est significatif. Même si les mauvais points distribués feront sans doute débat le 12 juin, lors de l'assemblée annuelle de cette association professionnelle, nombre de ses adhérents ont pris conscience qu'il valait mieux avoir des fournisseurs en bonne santé plutôt qu'en faillite. De grands groupes, comme Valeo ou Alstom Transport, ont même remis à plat leur politique d'achats dans le cadre d'un codéveloppement avec leurs fournisseurs. Près de 250 sociétés ont signé la charte des relations interentreprises, et beaucoup ont souscrit au pacte PME. Mais il y a du chemin entre la réalité et les bonnes intentions. *« Nous devrions avoir cent fois plus de dossiers de réclamation »*, reconnaît Benoist Cirotteau, l'un des médiateurs bénévoles qui épaulent Jean-Claude Volot. La peur du gendarme, ou au minimum d'un mauvais classement, est une façon de faire évoluer les mentalités. Doucement.

Kira Mitrofanoff

Bruno Levy pour Challenges

Jean-Claude Volot et Pierre Pelouzet, le 22 mai, à Paris. Ils sont à l'origine de cette étude nominative sur les donneurs d'ordre en France.

« Un pas vers la mise en place d'un label »

Jean-Claude Volot, médiateur national des relations interentreprises, et Pierre Pelouzet, directeur des achats à la SNCF et président de la Compagnie des dirigeants et acheteurs de France (CDAF), réagissent au classement de bonne conduite des donneurs d'ordre qu'ils ont coréalisé.

Challenges. En quoi votre classement est-il novateur ?

Jean-Claude Volot. Cette initiative inédite correspond à la dynamique de la Médiation interentreprises telle qu'elle a été créée dans la foulée des états généraux de l'industrie. Personnellement, j'ai toujours cru qu'une relation devait s'envisager à deux, c'est le cas en couple comme en affaires. Le couple donneur d'ordre-fournisseur doit avoir de bonnes pratiques, c'est ce à quoi nous veillons tous les jours. Après deux ans d'expérience, nous sommes en mesure de distribuer les bons et les mauvais points aux pratiques d'achat de plus de 100 grandes entreprises françaises.

Pierre Pelouzet. En tant que directeur d'achats, mon intérêt est d'avoir des fournisseurs en bonne santé, et non pas de faire des économies sur mes partenaires, au risque de les pousser à la faillite. Cette vision équilibrée et partagée s'était déjà concrétisée lorsque nous avions fait signer aux grandes entreprises – aujourd'hui au nombre de 245 – la charte des relations interentreprises. Pourtant, une question s'est rapidement posée : comment s'assurer que ces principes soient véritablement respectés par les entreprises ? Comment faire en sorte que ceux qui travaillent en dehors et à l'intérieur de la chaîne des achats prennent conscience de ces exigences ? Le taux très élevé de réponses – plus de 80 % – conforte mon optimisme sur la réelle prise en compte de ces problématiques par les grandes entreprises.

« Les entreprises qui ont de bonnes notes vont générer un effet d'entraînement vis-à-vis des dernières. »

Les directeurs d'achats vont-ils apprécier de se voir attribuer des mauvais points ?

P. P. Je suis convaincu que ce classement produira des effets positifs bien plus importants que les éventuels grincements de dents des entreprises qui seront situées en bas de tableau. Celles qui ont de bonnes notes vont générer un effet d'entraînement. Les dernières prendront conscience qu'elles ont une marge de progrès qui s'ouvre devant elles. Rappelons aussi que les acheteurs sont loin d'être les seules personnes impliquées dans les relations avec les fournisseurs !

J.-C. V. Le classement n'est pas une fin en soi. C'est un nouveau pas vers la mise en place d'un label d'acheteur responsable, un processus que nous avons déjà engagé avec l'agence Vigeo, l'Afnor et l'ISO.

P. P. Notons que le questionnaire qui a permis de faire le classement, comme celui devant aboutir au label, a été coécrit avec des directeurs d'achats. A mon niveau, la SNCF s'est déjà portée candidate ▶▶▶

▶▶▶ pour tester le nouveau label. Quarante autres signataires pourraient suivre.

Challenges. La crise a-t-elle joué un rôle dans la dégradation des relations entre les grandes et les petites entreprises ?

Jean-Claude Volot. La Médiation interentreprises est devenue l'endroit qui recueille les ressentiments, les dénonciations et les coups de gueule. Il est clair que les PME avaient besoin d'écoute. Avec la crise, certains directeurs financiers ont voulu faire du zèle auprès de leur PDG, en montrant qu'ils garantissaient la trésorerie de l'entreprise même dans la tempête. La pression est devenue insoutenable pour les sous-traitants et fournisseurs.

Pierre Pelouzet. Avec la terrible année 2009, certains directeurs d'achats ont tout fait pour préserver leurs fournisseurs. D'autres se sont demandé comment tirer économiquement parti de la situation.

Quels sont les secteurs où les pratiques n'ont pas changé ?

J.-C. V. Les pires pratiques, on les trouve toujours dans trois secteurs : l'automobile, le luxe et la grande distribution. Mais les positions bougent. Faurecia a toujours des méthodes répréhensibles, alors que Valeo est devenu plus responsable. Voir les géants du luxe, secteur où l'on n'est jamais assez riche, répondre à notre questionnaire est aussi un signe positif.

Et la grande distribution ?

J.-C. V. C'est toujours le musée des horreurs. Chez Leclerc, l'hypocrisie est absolue. Cette entreprise me désespère à cause de son mensonge permanent, de ce discours sur le combat contre l'inflation. Mais je ne me fais pas de souci, Leclerc va bientôt rentrer dans une période où son jeu va devoir s'arrêter. Comme Casino ou Carrefour, il est dans son intérêt de revoir ses relations avec les fournisseurs. Intermarché et Système U l'ont déjà fait, en donnant leur accord pour signer la charte des relations interentreprises.

P. P. Veillons à ne pas stigmatiser tel ou tel secteur. Les bonnes comme les mauvaises pratiques existent partout. Le coup de la panne informatique pour rallonger de quinze jours le délai de paiement ou la délocalisation des centres de paiement à l'étranger afin d'échapper à la loi française restent des classiques de certaines directions financières. Tout cela est contre-productif, les directeurs d'achats ont mieux à proposer que ces actions court-termistes.

La loi LME fixe les délais de paiement entre 45 et 60 jours. Est-ce envisageable d'abaisser le plafond à 30 jours, comme l'a suggéré François Hollande ?

J.-C. V. Les délais se sont détériorés de 9 à 10 jours ces six derniers mois. Schneider Electric paie ses fournisseurs allemands à 30 jours et les français à 90 jours, voire plus ! Cette situation est intolérable, même si un coup de fil de la Médiation suffit à rectifier le tir. Le problème n'est pas tant de changer la loi que de revenir sur certaines dérogations qui ont été accordées, notamment au secteur de la grande distribution. Elles ont été prorogées de trois ans juste avant les élections. Nous l'avons ressenti comme un coup de poignard dans le dos.

P. P. L'important est d'aligner toutes les entreprises sur le même régime, quelle que soit leur position dans la chaîne de fournisseurs. Il faut aussi tenir compte de ce qui se fait à l'international, où les délais de paiement sont de plus en plus courts. Si les autres y arrivent, je ne vois pas pourquoi nous n'en serions pas capables.

Faut-il aller plus loin dans la répression ?

J.-C. V. Je milite pour une plus grande pénalisation. Pour moi, certaines de ces pratiques s'assimilent à du vol.

P. P. L'arsenal législatif et réglementaire est déjà conséquent, faisons en sorte de mieux le faire connaître et de bien l'utiliser. Les fautifs doivent payer les pénalités déjà prévues par la loi.

La Médiation interentreprises va-t-elle survivre à l'alternance ?

J.-C. V. Je l'espère bien. D'autant que nous sommes engagés dans d'autres missions, notamment la formation de 400 experts afin de faciliter l'exportation des PME françaises. La Médiation interentreprises a un intérêt général qui dépasse de loin les questions partisanes.

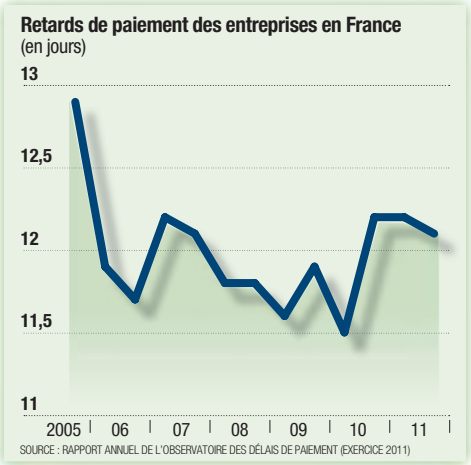
Propos recueillis par Jeanne Dussueil et Pierre-Henri de Menthon

10 ABUS TRÈS RÉPANDUS

Certaines pratiques, délibérées, des donneurs d'ordre minent les finances de leurs fournisseurs.

Malgré les lois et les promesses, les grandes entreprises ne manquent pas d'imagination pour tordre le bras de leurs fournisseurs, les mettant ainsi en situation de grande fragilité. Des « astuces » qui minent le tissu des PME. Désormais, avant d'envoyer un recommandé de mise en demeure, les fournisseurs ont la possibilité de contacter le médiateur de façon anonyme et gratuite sur le site Mediateur.industrie.gouv.fr.

Non-respect des délais de paiement



Plus de 90% des entreprises, tous secteurs confondus, subissent des retards de règlement de leurs clients, au-delà du délai légal. Les raisons et les motifs sont divers : délocalisation des services achat à l'étranger, retard volontaire de facturation. Ainsi, les PME font office de « banquiers » vis-à-vis de leurs donneurs d'ordre.

Rupture brutale de contrat

Le client instaure de nouveaux critères dans sa politique d'achat, comme la rationalisation du panel fournisseurs, ce qui modifie brutalement le rapport commercial avec son partenaire sans tenir compte de l'historique de cette relation, ni du taux de dépendance du sous-traitant.

Détournement de propriété intellectuelle

Le sous-traitant est empêché de déposer un brevet, et doit céder toute sa création de manière exclusive et gratuite à son client. Cela se pratique parfois au stade de l'appel d'offres, donc en amont du contrat, sans accord de confidentialité entre les parties.

Conditions contractuelles imposées

Des contrats notoirement déséquilibrés entre les droits et les obligations des deux parties sont établis aux dépens du fournisseur évidemment, avec des responsabilités pesant uniquement sur ce dernier.

Modifications unilatérales du contrat

Une partie, la plus forte bien sûr, modifie les règles comme le volume des commandes ou les prix d'achat pendant l'exécution du contrat.

Contrat à prix ferme sans prise en compte des fluctuations des prix des matières premières

Il n'existe pas toujours de clause de révision dans le contrat de vente, et quand les cours des matières premières flambent, avec des hausses de 20 à 30% en quelques jours, les conséquences peuvent être dramatiques pour le fournisseur.

Pénalités de retard abusives

Retards de livraison, de production de documents… Et les pénalités tombent. Elles peuvent représenter jusqu'à 60% d'un marché, ce qui conduit l'entreprise à travailler à perte. La loi, pourtant, sanctionne cette pratique.

Activités non rémunérées

Frais de R&D, de conception de logiciels, d'études, de moules et d'outillage à la charge du sous-traitant, qui est censé pouvoir amortir ces investissements sur la commande promise. Or, parfois, les volumes ne le permettent pas. Ou, pis, aucune commande n'est passée.

Absence ou manque de visibilité sur les commandes

Dans l'industrie notamment, la pratique des commandes ouvertes est courante. Celles-ci arrivent au fur et à mesure d'un plan prévisionnel glissant, parfois avec des exigences de délais inférieurs à un mois. Des annulations non indemnisées ou un non-respect des prévisions sont aussi fréquents.

Autofacturation par le client

Comme la loi l'y autorise, c'est le client qui facture. Puisqu'il a la maîtrise du moment de l'émission, il peut être conduit à retarder sa facture, parfois de quelques jours seulement, mais cela peut créer des trous de trésorerie importants chez son fournisseur. **K. M.**

Focus sur les pratiques dans quatre secteurs

Le public montre l'exemple, quand la distribution, l'automobile et le luxe conservent de mauvaises habitudes.

DISTRIBUTION

Pierre Bessard/Réa

Dans une centrale d'achats Leclerc. Le distributeur collectionne les plaintes.

BIEN, À CONFIRMER

13,3
Casino
12,4
Auchan

ASSEZ BIEN, PEUT MIEUX FAIRE

11,8
Intermarché
11,3
Rexel
8,8
Carrefour
8,4
Système U

DOIT PROGRESSER

7,3
Sonepar

N'A PAS RÉPONDU

Cora
Darty
Leclerc
Leroy Merlin
Lidl

(NOTE SUR 20)

A la Médiation interentreprises, on parle de la distribution comme d'un *« musée des horreurs »*. Un musée bien vivant, où l'on innove à tous les rayons. Cette année, le groupement d'achats des centres Leclerc, le Galec, a imaginé un nouveau contrat pour ses fournisseurs : ils doivent désormais assurer sur papier que *« les clauses sont équitables »* et qu'elles *« ont été négociées de bonne foi et sans aucune soumission de l'un à l'autre »*. Ils sont sommés de s'engager à *« défendre le contrat dans toutes les procédures »*.

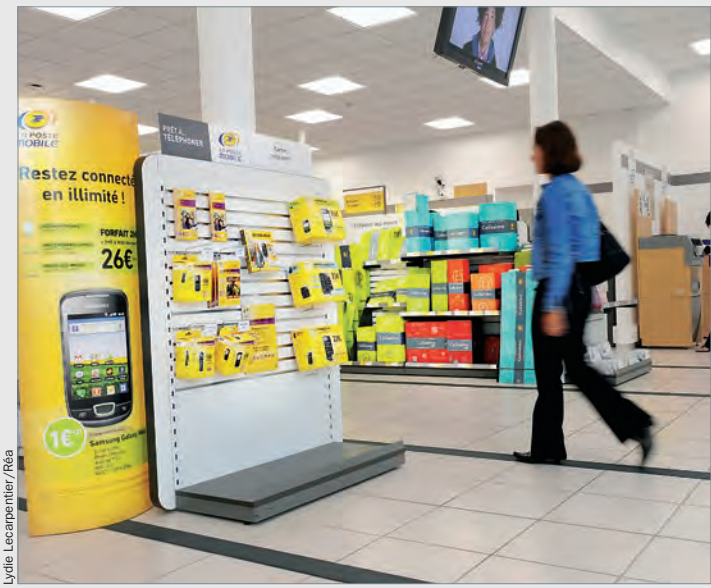
Ce nouvel épisode ne devrait pas passer inaperçu à la Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF), qui a Leclerc dans sa ligne de mire. En 2008, cette direction de Bercy l'a assigné – ainsi que huit autres distributeurs – devant les tribunaux pour avoir *« perçu des marges arrière indues »* sur les produits fournis par 28 de ses fournisseurs. Le Galec réclamait des produits gratuits ou des conditions exceptionnelles en échange d'une mise en avant de la marque en rayon. Condamné en novembre 2009 par la cour d'appel de Versailles à restituer 23,3 millions d'euros à ses fournisseurs, Leclerc l'a de nouveau été en novembre 2011, cette fois à 1 million d'euros, en raison de ses mauvaises pratiques. **S. B.**

AUTOMOBILE

Hamilton/Réa

Dans une usine Valeo. L'équipementier est engagé sur la bonne voie.

SECTEUR PUBLIC



Lydie Lecarpentier/Réa

Dans un bureau de poste. L'opérateur domine le classement.

BIEN, À CONFIRMER
13,3
PSA Peugeot Citroën
12,1
ARaymond

ASSEZ BIEN, PEUT MIEUX FAIRE
11,5
Renault
11
Valeo
10
Faurecia
8,5
Volkswagen France

DOIT PROGRESSER
7,8
Michelin
6,6
Plastic Omnium

N'A PAS RÉPONDU
General Motors France
(NOTE SUR 20)

Sous pression des constructeurs, les sous-traitants automobiles ont longtemps reporté cette tension sur leurs fournisseurs. Un monde sans pitié où Valeo traînait la réputation d'un donneur d'ordre impitoyable. Arrivé de Saint-Gobain en 2009, son directeur général, Jacques Aschenbroich, a voulu changer de culture : *« Nous sommes aussi faibles que le plus petit et le plus faible de nos fournisseurs. »* Sous son impulsion, Valeo a signé la charte des relations interentreprises et publié, il y a quelques semaines, un manuel de bonnes pratiques à l'attention de ses équipes. Les conditions générales d'achat ont été revues et une organisation plus centralisée barre la route aux acheteurs trop zélés.

« La pression sur les prix continue d'exister, elle est nécessaire pour que les voitures restent accessibles, explique Jacques Bailly, directeur des achats du groupe. *Mais plutôt qu'une logique de baisse de prix pure et dure, nous tentons d'identifier avec nos fournisseurs des pistes d'économies dans lesquelles tout le monde se retrouve. »* A la Médiation interentreprises, on salue le travail accompli. *« Il y a une volonté réelle d'en finir avec le rapport de forces*, estime Françoise Odolant, chargée de mission au sein de cet organisme. *Mais malgré la démarche positive de la direction, on constate tout de même une certaine inertie. Beaucoup de fournisseurs ont encore entre les mains d'anciennes versions des conditions générales d'achat. »* **H. B.**

EXEMPLES À SUIVRE
16,8
La Poste
16,1
SNCF

BIEN, À CONFIRMER
15,4
EDF
14,6
Thales
13,3
DCNS
12,5
Areva
12
RFF

ASSEZ BIEN, PEUT MIEUX FAIRE
11,5
Safran
11,4
CEA
9,4
Aéroports de Paris
8,6
Air France-KLM

DOIT PROGRESSER
7,9
RATP
5,8
CNP Assurances
(NOTE SUR 20)

La Poste, la SNCF et EDF : les entreprises publiques, peut-être parce qu'elles sont plus surveillées et ont encore dans leurs gènes l'intérêt général, respectent leurs fournisseurs. Elles sont aussi plus encadrées lorsqu'il s'agit de passer des appels d'offres. Pas question de prendre le risque de privilégier tel ou tel, c'est le mieux-disant qui est retenu. Pas de chance pour La Poste, il y a eu en 2010 cette affaire des scooters Kymco préférés à des deux-roues Peugeot, au moment même où le constructeur français supprimait des emplois dans cette activité. L'affaire, qui a outré nombre de parlementaires, a occulté la politique du groupe à l'égard de ses 25 000 fournisseurs.

« Dès 2004, nous avons signé le pacte PME par lequel nous identifions et appuyons les entreprises innovantes, explique Antoine Doussaint, le directeur des achats. *C'est une véritable stratégie, car nous sommes convaincus que l'écosystème de nos sous-traitants est un gisement très riche d'innovations que nous pouvons partager avec eux. »* Concrètement, les 1 000 sous-traitants dans le transport sont déjà payés à trente jours et La Poste, qui milite pour un *small business act*, se dit prête à généraliser immédiatement ce délai à tous ses fournisseurs. L'opérateur public y trouve son intérêt : il récupère les meilleurs partenaires et les retient durablement. L'enjeu est d'importance : La Poste passe chaque année pour 3,5 milliards d'euros d'achats, pour 5,5 milliards si l'on englobe les filiales. **J.-F. A.**

Photo PQR/Le Progrès

Dans un atelier de Lejaby, repris par LVMH. Le luxe est à la traîne.

ASSEZ BIEN, PEUT MIEUX FAIRE

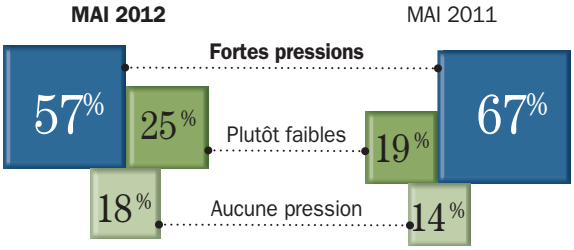
10,4 L'Oréal
9,6 Chanel
9,4 PPR
9,4 Yves Rocher
8,4 Hermès
8,3 LVMH
(NOTE SUR 20)

C'était en pleine campagne électorale. LVMH, numéro un mondial du luxe, venait au secours de Lejaby, une usine textile de 85 salariés. Une façon de rappeler que le groupe, qui ne réalise que 12% de son activité en France, y concentre 40% de ses investissements. Lejaby, nouveau fournisseur de Louis Vuitton, sera-t-il bien traité? A voir. Car cette industrie n'a pas la réputation d'être aux petits soins avec ses PME et Jean-Claude Volot, le médiateur interentreprises, n'est pas tendre lorsqu'il évoque les habitudes du secteur. Notre classement confirme que le luxe, vitrine de l'excellence française, n'a pas toujours de bons comportements à l'égard de ses sous-traitants.
Aucune des entreprises interrogées ne paie à moins de quarante-cinq jours. Et si elles disposent en interne d'un médiateur, seul Chanel accepte d'avouer publiquement avoir eu des contentieux à régler avec des fournisseurs. Pourtant, le tissu de PME françaises qui travaillent pour nos géants du luxe est fragile. D'après l'Institut français de la mode, 10 à 15% des effectifs de ces entreprises disparaissent chaque année. En 2010, le ministère de l'Industrie a tenté de mieux encadrer le rapport entre donneurs d'ordre et façonniers du luxe. Une charte de bonne conduite a été rédigée. Ce texte prévoit notamment un préavis avant une rupture de contrat, des points réguliers sur les commandes et des délais de paiement raccourcis à… trente jours. Mais Chanel, LVMH, PPR ou Hermès ont refusé de signer. **T. D.**

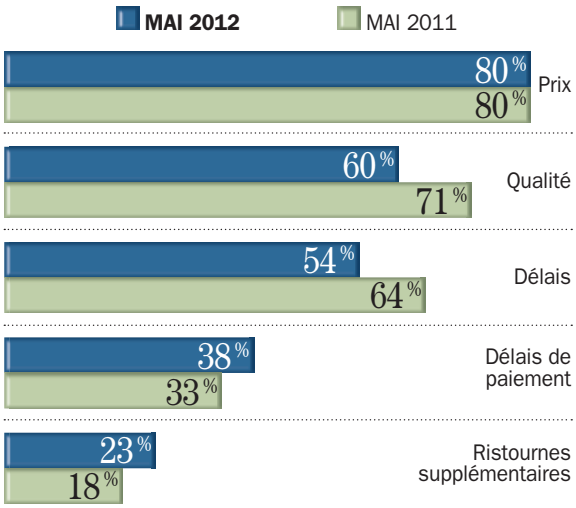
FOURNISSEURS SOUS PRESSION

Selon notre sondage, le chantage sur les délais de paiement auprès des sous-traitants s'amplifie.

En tant que sous-traitant, estimez-vous subir des pressions de la part des donneurs d'ordre?



Parmi les critères suivants, quels sont ceux sur lesquels vous subissez le plus de pression?



Enquête réalisée par OpinionWay entre le 16 et le 25 mai 2012 auprès d'un échantillon représentatif de 301 dirigeants d'entreprises dont le chiffre d'affaires est compris entre 15 et 500 millions d'euros.

Selon une enquête réalisée par OpinionWay pour l'Observatoire Banque Palatine de la performance des PME-ETI, la pression a un peu diminué depuis un an sur les sous-traitants. Mais ils sont toujours une large majorité à estimer subir de fortes pressions de la part de leurs donneurs d'ordre. A noter que ces derniers sont de plus en plus étrangers, puisque la part des clients internationaux des sous-traitants français est passée de 30 à 39% en un an. Comme en mai 2011, la pression porte encore et toujours sur les prix. Le nombre de dirigeants d'entreprises sous-traitantes de taille moyenne ou intermédiaire à se plaindre d'une détérioration des délais de paiement a augmenté.

Challenges

BANQUE PALATINE
L'art d'être Banquier

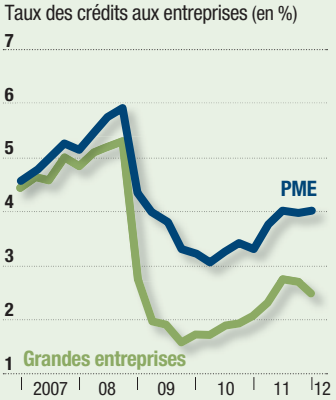
Entre banques et PME, la relation reste tendue

Comme le montre le premier baromètre EvalBank, les patrons des petites entreprises sont plutôt satisfaits de leur établissement. Mais ils déplorent toujours leurs conditions tarifaires.

Le sujet n'était pas au 20-Heures. Mais juste avant, coincé entre la météo et ce début de soirée de résultats du premier tour de la présidentielle, le 22 avril. Hasard ? A 19 h 56 pétantes, sur TF1, un spot BNP Paribas fait défiler une kyrielle de patrons de PME. *« Ma machine m'a lâché. Le crédit pour en acheter une autre, je l'aurai quand ? »* s'impatiente un menuisier. *« Pendant la crise, vous prêtez aux grandes sociétés. Mais ma trésorerie à moi, vous y pensez ? »* tacle une pâtissière, tandis qu'une jeune patronne, campée dans son laboratoire high-tech, a ce cri du cœur : *« Ici, du boulot, il y en a… Vous nous aidez à créer des emplois ? »* Et la banque d'afficher sur petit écran ses mérites : 9,2 milliards d'euros de nouveaux prêts accordés l'an dernier, hausse globale des crédits de 4,3%… Quelques jours plus tard, la Société générale lui emboîtait le pas, avec une publicité dans la presse : 8834 créations d'entreprises financées sur un an, 93% de clients satisfaits… et même un tiers de clients fidèles depuis plus de dix ans. N'en jetez plus ! Ultimes effets de manches d'une industrie aux abois, cette « finance sans visage » stigmatisée par le nouveau pouvoir ? Ou vain plaidoyer sur un engagement dans l'économie réelle ? Fin mai, dans *Le Journal du dimanche*, Arnaud Montebourg, mi-

ARGENT PLUS CHER

Taux des crédits aux entreprises (en %)



SOURCE : BANQUE DE FRANCE

Les banques font des conditions beaucoup plus intéressantes aux grandes entreprises qu'aux PME.

Méthodologie

Pour réaliser ce premier baromètre EvalBank des relations banques-PME, la société de conseil PI-R2 Alliance-PMEBank a interrogé en ligne, du 24 avril au 29 mai, en collaboration avec l'Assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie (ACFCI), 1 269 dirigeants de PME ou de TPE françaises, non filiales de grands groupes. Conçu avec le réseau d'experts-comptables Eurus (www.eurus.fr) et les sociétés de conseil et de services Treso PME et Deledalle ACF, cet échantillon est représentatif de cette population aussi bien en termes géographiques que sectoriels. L'enquête était composée de treize questions qui ont ensuite été regroupées. D'une part, des questions relatives à la qualité de la relation avec la banque et son conseiller clientèle : horaires d'ouverture de l'agence, accessibilité et disponibilité du conseiller, qualité des services en ligne, propension de la banque à récompenser ses clients fidèles… D'autre part, des questions liées à la tarification (qualité et transparence des informations, rapport entre le prix payé et le service offert), ou encore à l'accès au crédit (délais d'obtention, bonne compréhension du métier et de la problématique du client…). Enfin, les entreprises ont été interrogées pour savoir si elles recommanderaient ou non leur(s) banque(s) à d'autres PME. C'est la *« cote d'amour »*. Au final, les dix établissements ont été classés en fonction d'une note globale, issue de la moyenne des quatre notes précédentes. **T.-D. N.**

BAROMÈTRE EVALBANK SUR LES RELATIONS BANQUES-PME

BANQUE	RELATION GLOBALE	ACCÈS AU CRÉDIT	TARIFICATION	COTE D'AMOUR	NOTE GLOBALE
1 Crédit du Nord	13,5	13,2	10,6	14	**12,8**
2 HSBC	13,1	12,7	11,4	12,9	**12,5**
3 CIC	12,9	12,4	10,2	12,4	**12,3**
4 Crédit mutuel	12,9	12,4	10,8	13,1	**12,3**
5 Société générale	12,6	12,3	11	12,3	**12**
6 LCL	12,5	12,1	11	11,9	**11,9**
7 Banque populaire	12,3	11,9	9,9	12	**11,5**
8 Crédit agricole	12,1	11,8	10	11,9	**11,4**
9 Caisse d'épargne	11	10,9	9,7	10,3	**10,4**
10 BNP Paribas	11,4	10,5	8,8	10,6	**10,3**

NOTE SUR 20 — SOURCE : EVALBANK

nistre du Redressement productif, épinglait *« le pouvoir excessif de la finance sur les entreprises »*.

Si le dernier baromètre KPMG/CGPME sur le financement des PME, publié mi-avril, fait état d'un pessimisme moindre chez ces patrons, leur relation avec le banquier reste tendue. Plus de deux sur trois constatent au moins une mesure de durcissement des conditions de crédits : frais plus élevés, montants plus faibles, garanties supplémentaires… Et parmi ceux qui ont ramé pour décrocher des facilités et boucler leur exploitation courante – un patron de PME sur cinq, selon une étude Oséo de janvier 2012 –, la moitié a essuyé un refus pour cause d'activité ou de perspectives de développement insuffisantes.

Plus difficile pour les TPE

« Aujourd'hui, si les banques fonctionnent encore avec les PME sur des métiers traditionnels – l'investissement productif, notamment –, elles rechignent à financer un projet dont le retour sur investissement n'est pas immédiat – comme d'envoyer un commercial à l'étranger dans l'espoir de décrocher un contrat dans un ou deux ans », dénonce André Marcon, président de l'Assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie (ACFCI), qui a participé à l'élaboration du classement *Challenges*-EvalBank *(lire méthodologie)*.

La crise aurait-elle réduit la discussion avec son banquier à un dialogue de sourds ? Pas totalement. Selon cette enquête menée auprès de plus de 1 200 dirigeants d'entreprise, ceux-ci sont plutôt… contents de leur établissement. *« Aucune des banques ne récolte une note globale inférieure à la moyenne »*, étaie Michel Dubois d'Enghien, directeur de PI-R2 Alliance, société de conseil visant à renouer les liens entre la banque et l'entreprise, à l'origine de l'outil EvalBank. Plus étonnant encore, parmi les doléances des PME, l'accès au crédit arrive en dernier. Un sentiment d'embellie que confirment les chiffres de la Banque de France : en mars, les encours de crédits mobilisés des PME ont progressé de 4,7% en rythme annuel, contre 3,3% pour les grands groupes.

Jean-François Roubaud, président de la Confédération générale des PME (CGPME), analyse, lucide : *« L'accès au prêt n'est pas le sujet. La majorité des banques ont compris leur devoir politique et continuent à financer les PME, ne serait-ce que parce qu'elles ont aussi besoin de cette clientèle ! Mais la relation est tendue pour les très petites entreprises. »* Et ce n'est pas l'écart persistant avec les grands groupes sur les taux de financement *(voir graphique)* qui va inciter les PME à mettre de l'eau dans leur vin. Ce sont d'ailleurs celles de moins de 750 000 euros de chiffre d'affaires qui notent le plus sévèrement leurs banques. Y compris certains bons élèves, comme la Société générale, qui affiche une « cote d'amour » sous la moyenne sur ce segment.

Ludovic/Réa

« Les banques rechignent à financer un projet dont le retour sur investissement n'est pas immédiat. »

André Marcon, président de l'ACFCI.

Rapports désincarnés

« La crise a révélé qu'il fallait travailler le sujet, avoue Jean-Paul Barbet, patron du marché des entreprises à la Société générale. *Depuis un an, nous y consacrons de vrais moyens et beaucoup d'énergie. »* Entre autres, une charte, où elle s'engage à fournir le même conseiller pendant quatre ans (trois ans auparavant), et mieux formé. HSBC propose depuis 2010 des *relationship managers* internationaux ès PME. Son solide réseau à l'étranger explique sa bonne cote. Même mobilisation à BNP Paribas – dernière du classement –, qui a annoncé des mesures fin mai : création de « maisons des entrepreneurs » et de pôles d'innovation, délais de réponses raccourcis…

« Avant, la relation bancaire était un rapport de confiance, d'homme à homme. Aujourd'hui, dans les grands réseaux, elle est désincarnée. Tout se décide à coups de ratios et de grilles », fustige André Marcon. Une distance qui peut jouer en faveur du Crédit mutuel ou du Crédit du Nord, où, plaide le directeur du marché des entreprises, Alexandre Beziaud, *« la taille de certaines de nos banques fait que le patron de PME est face à un autre patron de PME »*. Mais qui nourrit surtout le scepticisme. Aujourd'hui, selon l'enquête KPMG/CGPME, 27% des patrons de PME s'autocensurent encore dans leurs demandes de crédit. Alors, sursaut salutaire ou (trop) tardif des banquiers ? Dans le fameux spot BNP Paribas, ce petit patron du BTP à l'allure décidée met en garde : *« Les promesses sont à la mode… »*

Thuy-Diep Nguyen